



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
**PIRHUA**

# MEJORA DEL PROCESO DE COMPRA DE SERVICIOS EN UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL DEL NORTE DEL PERÚ

Wendy Grández-Del Aguila

Piura, septiembre de 2018

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas

Grández, W. (2018). *Mejora del proceso de compra de servicios en una empresa agroindustrial del norte del Perú* (Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

**UNIVERSIDAD DE PIURA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**



**Mejora del proceso de compra de servicios en una empresa  
agroindustrial del norte del Perú**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de  
Licenciado en Administración de Empresas**

**Wendy Paola Grández Del Aguila**

**Revisor: Mg. Juana Huaco García**

**Piura, setiembre 2018**



## Aprobación

El Trabajo Suficiencia Profesional titulado “**Mejora del proceso de compra de servicios en una empresa agroindustrial del norte del Perú**” presentado por el Bach. **Wendy Paola Grández Del Aguila**, en cumplimiento a los requisitos para optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas, fue aprobada por el revisor, **Mg. Juana Huaco García** y defendida el ..... de ..... de 2018 ante el Tribunal integrado por:

.....  
Presidente

.....  
Secretario

.....  
Revisor



A Dios

Por permitirme llegar con salud hasta esta etapa de mi vida y por darme la sabiduría para saber confrontar cada obstáculo que he tenido.

A mis padres

Por ser el pilar fundamental de lo que soy, haberme dado educación, tanto académica como de la vida y por su incondicional apoyo, mantenido perfectamente a través del tiempo. Sus consejos, para incentivar me a superarme cada día.

A mis hermanos

Porque fueron los que día a día me motivaron a seguir adelante y por haberme enseñado a nunca darme por vencida sin haberlo intentado.



## **Prefacio**

La elaboración del presente trabajo surgió del interés personal de profundizar en la importancia de la gestión de procesos en una empresa donde era evidente la falta de compromiso por parte de los trabajadores respecto a sus funciones y esto había generado problemas de diferente índole, como, por ejemplo: pagos a destiempo y comunicación pobre o nula entre las áreas involucradas para llevar a cabo ciertas actividades.

Por ende, es importante saber que hoy en día, en todas las organizaciones, es adecuado que las actividades que proporcionan valor y utilizan recursos se desarrollen como procesos. El éxito total de una empresa está directamente relacionado con la gestión sistemática de sus procesos y sus interacciones. Pero, ¿Sabemos qué es un proceso? Según Mallar (2010) es “un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs)”. Este resultado final, que podríamos llamar “producto”, tendrá valor para el usuario (clientes, proveedores, accionistas), siempre y cuando se cuide que dicho producto beneficie en su totalidad o cubra las necesidades que el usuario está buscando, por ello, como organización no debemos descuidar todas aquellas tareas que son parte de todo un sistema.

Además, sería necesario que las organizaciones, a través de constantes capacitaciones y teniendo un buen líder, enseñen y guíen a los trabajadores involucrados en las actividades para que se sientan identificados y puedan entender la importancia de tener un control sobre estos, porque solo así, se logrará la eficacia en los resultados, una mayor comunicación entre las áreas y la satisfacción de aquellos que son afectados en el final de dicho proceso, que en su mayoría son los clientes y/o proveedores.

Finalmente se hace un agradecimiento a la asesora de este trabajo, ya que fue parte del proceso de inicio a fin, es decir, desde la elección por el título adecuado hasta compartir no sólo su tiempo, sino también sus conocimientos y el carisma que tiene para transmitirlos es lo que genera en un estudiante la seguridad de saber que se están haciendo bien las cosas.



## **Resumen**

El autor del presente trabajo tiene como objetivo mejorar el proceso de pago de servicios (específicamente mano de obra) de una empresa agroindustrial, ya que estos contaban con un contrato, el cual indicaba que los pagos serían semanalmente de acuerdo a las actividades realizadas. Al ingreso del autor a esta organización y teniendo acceso a información, notó dicho problema, además recibía constantes quejas por parte de los proveedores, lo que generó inquietud e iniciativa por querer involucrarse y dar una solución inmediata. Detallar parte de su experiencia profesional y desempeño laboral, también son parte de la elaboración del presente documento, ya que la finalidad es que el autor pueda demostrar su criterio, capacidad y conocimientos adquiridos en la universidad en la resolución de problemas, partiendo de su experiencia laboral.

Además, el autor se ha interesado en dar a conocer al lector la importancia de gestionar procesos en una empresa, ya que esto ayuda a mejorar el control, el desempeño y lograr resultados óptimos como por ejemplo proveedores contentos, buena comunicación entre los participantes de dicho proceso, entre otros. La finalidad es que toda organización entienda que, todos sus procesos deban estar documentados y actualizados para ayudar a entender qué es lo que se está haciendo.

La solución a dicho problema engloba una serie de actividades que se realizaron para poder lograr resultados que beneficien tanto a la empresa como al proveedor, entre ellos tenemos criterios personales del autor, apoyo del personal de las diversas áreas involucradas, promover la comunicación, fijar un flujograma de las actividades que eran parte del proceso de pago de mano de obra y además considerar la revisión y actualización (de ser necesario) de dicho flujo cada cierto tiempo.



## Índice general

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Introducción .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>Capítulo 1 Aspectos generales .....</b>                            | <b>3</b>  |
| 1.1. Descripción de la empresa .....                                  | 3         |
| 1.1.1. Ubicación .....  | 4         |
| 1.1.2. Actividad .....  | 4         |
| 1.1.3. Misión y visión .....  | 4         |
| 1.1.4. Organigrama .....  | 5         |
| 1.2. Descripción general de la experiencia profesional.....           | 6         |
| 1.2.1. Actividad profesional desempeñada.....                         | 7         |
| 1.2.2. Propósito del puesto .....                                     | 8         |
| 1.2.3. Proceso objeto del informe.....                                | 9         |
| 1.2.4. Resultados logrados.....                                       | 10        |
| <b>Capítulo 2 Fundamentación .....</b>                                | <b>11</b> |
| 2.1. Teoría y práctica en el desempeño profesional .....              | 11        |
| 2.2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos ..... | 12        |
| <b>Capítulo 3 Aporte y desarrollo de experiencias.....</b>            | <b>13</b> |
| 3.1. Aportes .....  | 13        |
| 3.2. Desarrollo de experiencias .....                                 | 14        |
| <b>Conclusiones.....</b>  | <b>17</b> |
| <b>Recomendaciones.....</b>   | <b>19</b> |

**Bibliografía ..... 21**

**Apéndices ..... 23**

    Apéndice 1. Flujograma de la situación actual de la empresa ..... 25

    Apéndice 2 Flujograma propuesto para la solución del problema ..... 26

## **Introducción**

En el capítulo 1, del presente trabajo, se hablará de los aspectos generales de la organización objeto de estudio, en donde se dará una breve introducción de cómo surgió esta empresa, en qué rubro de la economía se encuentra, cuánto tiempo tiene en el mercado, el tamaño y otros aspectos como proyectos realizados, entre otros. Posterior a ello, se detallará información más específica como su ubicación, la actividad en donde se desarrolla la experiencia profesional, misión, visión y organigrama.

Después de conocer gran parte de la empresa y a lo que se dedica, se ahondará en la descripción general de la experiencia profesional, detallando la actividad profesional desempeñada, específicamente el cargo asignado y las funciones que se desarrollaron, además de comparar lo asignado en el Manual de Funciones y lo que realmente se hace; los propósitos del puesto; y lo más importante, el proceso que es objeto de estudio, en donde se sustentará el problema, cómo inició y qué se hizo para resolverlo para que finalmente, se hable de los resultados logrados.

En el capítulo 2, se dará prioridad al marco teórico de este trabajo, puesto que, para entender el problema y saber por qué se decidió dichas acciones para la resolución del mismo, es importante explicar al lector la importancia del tema que se habla, cómo repercute en una organización y cómo puede perjudicar si no se toman acciones que permiten a la empresa permanecer actualizada o vigente al mercado que la rodea. Después de explicar el marco teórico, se procede a hacer una comparación con el desempeño laboral y la descripción de las acciones y metodologías utilizadas por el autor del trabajo para dar solución al problema hallado.

El capítulo 3, hablará de los aportes que el autor citó en base a sus conocimientos, criterio personal y teoría adquirida durante la carrera, intentando demostrar capacidad para la aplicación de los mismos. Además, se argumentará las experiencias vividas respecto a la problemática planteada y reacciones sobre qué se esperaba, cómo se sintieron las personas involucradas, los roles que se jugó, qué se aprendió, entre otras cosas.



# Capítulo 1

## Aspectos generales

### 1.1. Descripción de la empresa

La organización objeto de estudio inicia sus actividades en el norte del Perú en el año 2006, bajo el interés de la empresa Camposol por involucrarse en la industria acuícola, creándose así Marinazul S.A. En el año 2010, apostó por crecer en el mercado a través de adquisiciones y compró dos langostineras ubicadas también en el norte, convirtiéndose en la mayor empresa de este rubro. (Camposol, 2018)

La empresa pertenece al rubro de acuicultura marítima, es importadora y exportadora, se considera una empresa grande ya que el número de sus trabajadores asciende a 1234 y 34 el de sus prestadores de servicio, según informe del mes de abril – 2018; y cuenta con 12 establecimientos aproximadamente, en donde se desarrollan las actividades como siembra y crianza de langostinos en los campos, y el procesamiento adecuado para la exportación de los mismos en las plantas. (DatosPerú, 2018).

Además, desarrolló un proyecto junto con el *Fondo de Investigación y Desarrollo para la competitividad* (FIDECOM) para la prevención y mejoramiento genético del langostino, con la finalidad de producir líneas más resistentes al virus de la mancha blanca, la cual ha generado que muchas empresas a nivel mundial tengan grandes pérdidas, las cuales oscilan entre el 20 y 95% de la producción. (InnovatePerú, 2018)

En la actualidad, la organización ha consolidado su integración hacia adelante, cambiando de nombre a Marinasol (la cual agrupa a las empresas de Marinazul S.A., Corporación Refrigerados Iny S.A. y Congelados y Frescos S.A.C.), contando con un laboratorio de larvas, más de 3000 empleados, 3 plantas de procesamiento y congelado de productos hidrobiológicos, y más de 1500 hectáreas de campos de cultivo de langostino entre todas las instalaciones, además de ser reconocida como la mayor empleadora en la ciudad de Tumbes y por estar comprometidos con el desarrollo sostenible a través de políticas y programas de responsabilidad social y cuidado ambiental.

### 1.1.1. Ubicación

Las instalaciones se encuentran ubicadas en la costa central del Perú en Av. El Derby N° 250 Urb. El Derby de Monterrico – Piso 4 – Santiago de Surco – Lima y funcionan como domicilio fiscal de la empresa; pero donde se realizan las actividades relacionadas al giro del negocio es en el norte del Perú, específicamente en Tumbes, con establecimientos ubicados en diferentes distritos, pero sólo especificaremos algunos:

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Campo Paracas               | Calle Santa Gertrudes S/N - Villa Primavera - Zarumilla      |
| Planta Iny S.A.             | Car. Panamericana Norte N° 1252 - La Cruz                    |
| Congelados y Frescos S.A.C. | Car. Panamericana Norte N° 1261 - Cas. San Isidro – Corrales |

### 1.1.2. Actividad

La organización lleva a cabo las actividades de siembra y crianza de langostinos en los campos de producción, que como ya se ha mencionado, son más de 1500 hectáreas, estas tienen diferente ubicación, por lo que se identifican por diferente nombre como: Pacífico Azul, Lan Karina, Paracas, Cerro Negro, entre otros; en cada uno de ellos existen instalaciones adecuadas para el personal del Área de Producción, quienes son los encargados de llevar el control sobre la cosecha de las pozas de langostino y otras funciones.

Una vez finalizada la cosecha, se procede a hacer la limpieza de las pozas y se realiza el traslado de los langostinos a las plantas industriales para poder procesarlas adecuadamente (limpieza, pelado y descarte), clasificarlas según su tamaño, empacarlas y finalmente exportarlas a USA, Europa y Asia.

### 1.1.3. Misión y visión

Toda organización, al inicio de sus operaciones, determina qué espera lograr a lo largo del tiempo y lo plantea en escrito o queda en idea. Lo recomendable sería plantearlo en un papel, ya que eso ayudará a analizar a lo largo de los años si se está cumpliendo o no con las metas; o si, por el contrario, debemos rediseñar dicho planteamiento.

La misión y visión, por ejemplo, representan el por qué y para qué existe dicha organización, en ambos conceptos se debe ver reflejado los valores y propósitos con los que se trabajará. Si bien es recomendable que sean parámetros fijos, se debe estar dispuesto a modificarlos según amerite el mercado o los avances tecnológicos. A continuación, se dará a conocer algunos de estos planteamientos:

➤ **Misión**

Satisfacer los requerimientos de desarrollo económico y de calidad total de nuestros clientes, accionistas, trabajadores y comunidades donde operamos, mediante la consecución de rendimientos de producción siempre crecientes y al menos costo posible, consecuencia de nuestro compromiso, con investigación aplicada de última generación y la pasión por el éxito de todos nuestros trabajadores. (Marinazul S.A., 2018)

➤ **Visión**

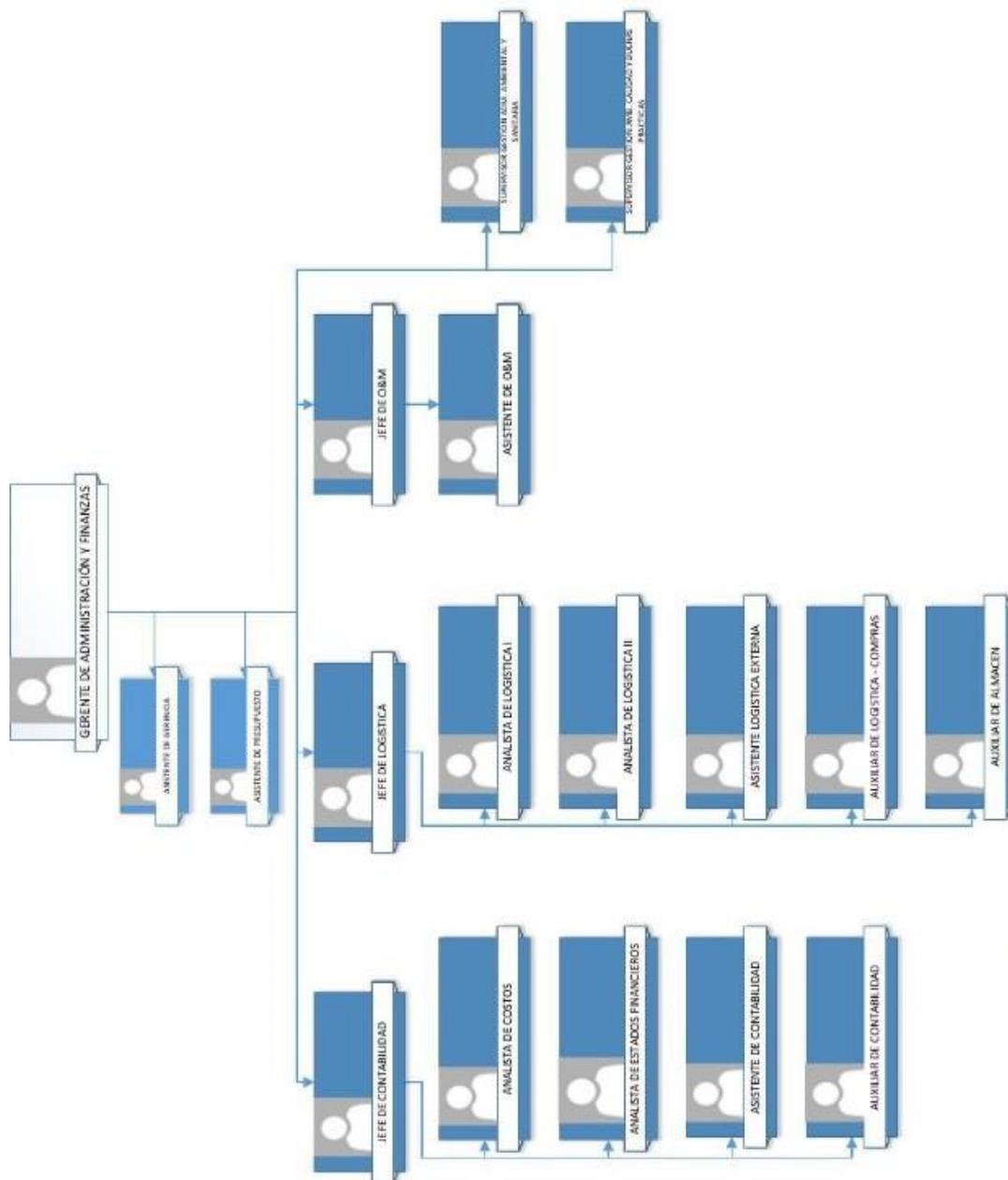
Ser la empresa líder en la producción de langostinos en el mundo, que fundamente su éxito y desarrollo en la investigación en la calidad y el compromiso de su personal. (Marinazul S.A., 2018)

#### **1.1.4. Organigrama**

Es importante que la estructura organizacional facilite a los trabajadores una buena comunicación interna, que la interacción entre áreas sea óptima, estén bien definidos los puestos y la función de cada uno de ellos, ya que el ambiente de control se fortalece en la medida en que los participantes conocen claramente sus deberes y responsabilidades, lo que ayuda también a su iniciativa para participar dentro de sus límites de autoridad.

En este caso, la empresa cuenta con un organigrama, el cual tiene como última publicación el año 2014, pero para efectos de este trabajo, se hará hincapié en el área y sub-áreas en donde se desarrolló la experiencia profesional. Por ende, podemos observar en la imagen que el Área de Logística depende directamente de la Gerencia de Administración y Finanzas y además cuenta con 01 Jefe de Logística, 02 Analistas de Logística, 01 Asistente de Logística Externa, 01 Auxiliar de Logística – Compras y 01 Auxiliar de Almacén.

Cumplen funciones específicas que se detallan en el Manual de Funciones publicado el año en mención, pero esto en la actualidad no se refleja ya que los puestos son diferentes y esto se debe a que la organización creció rápidamente y consolidaron las compras de todas las empresas del grupo, hoy llamado Marinasol, por lo que la estructura de la organización necesariamente debía incrementar, observándose que ahora contaban con: 01 Jefe de Logística, 01 Jefe de Compras, 06 Asistentes de Compras y 01 Auxiliar de Logística; y los Auxiliares de Almacén que son 05 aproximadamente. Las funciones y responsabilidades se incrementaron, ya que cada Asistente de Compras se encarga de suministrar productos o servicios por área y por empresa, por ejemplo: Mantenimiento, Comedores, entre otros.



Fuente: (Flipsnack, 2018)

## 1.2. Descripción general de la experiencia profesional

El puesto desempeñado en la empresa tiene el nombre de Asistente de Compras, el cual es parte del Área de Logística y este a su vez se encuentra bajo el mando de la Gerencia de Administración y Finanzas. Se cumplen diferentes funciones, las cuales deben asumirse con alta responsabilidad por parte de los trabajadores, ya que de ello depende cumplir con plazos y metas establecidas.

Además, el autor del presente trabajo ingresó con el puesto en mención, pero adicional a sus labores, desarrolló parte de las funciones del Jefe de Compras, ya que la contratación a este puesto iba de la mano con la actualización del sistema usado por la

empresa, lo cual requería que el Jefe de Compras sea parte de dicha actividad y a su vez, reciba el apoyo para no desatender sus obligaciones. Parte de las funciones y objetivos serán explicados con mayor detalle a lo largo de este trabajo.

### 1.2.1. Actividad profesional desempeñada

Según el Manual de Funciones, publicado el mes de agosto 2014, las funciones a desempeñar por un Auxiliar de Logística – Compras es el siguiente:

- I. Solicitar y evaluar las cotizaciones de los diferentes materiales, productos y servicios requeridos por las diferentes áreas de producción, con la finalidad de proponer al (los) proveedor (es) que oferten el mejor binomio calidad-precio.
- II. Comprar y coordinar la entrega de los materiales y/o productos adquiridos, así como la prestación de servicios contratados, con el fin de que sean entregadas oportunamente a los usuarios finales de tal manera que no se afecten el desarrollo de las labores productivas, operativas y administrativas.
- III. Investigar el mercado y buscar nuevos proveedores, mejores precios y presentarlos a la jefatura para la respectiva evaluación.
- IV. Otras actividades encargadas por la Jefatura y relacionadas con la Misión y Objetivos de la Gerencia.

Fuente: (Flipsnack, 2018)

Pero, el autor del presente trabajo ingresó en el año 2016 con el puesto de Asistente de Compras (según contrato), desarrollando funciones competentes a su puesto y adicional a ello, actividades de la Jefatura, ya que la finalidad de dicha contratación era ser un soporte de la misma, mientras se daban algunos cambios en la organización (actualización del sistema). Por lo que desarrolló las funciones antes mencionadas y, además:

- Manejo del sistema SAP, el cual es utilizado en el área para generar las órdenes de compra y/o servicios, además se tiene acceso a información de pagos para dar seguimiento de los proveedores por cada Asistente.
- Negociación con proveedores (20 aproximadamente), importante para las compras de las diferentes áreas de la organización y poder obtener lo mejor en calidad-precio.
- Realizar la gestión de compra de productos según procedimiento establecido (mínimo 2 cotizaciones), presentarlo al jefe del área que lo requiere para su elección.
- Actualización (de ser necesario) de contratos con diferentes proveedores y/o clientes.
- Atender requerimientos del área de mantenimiento.
- Control y seguimiento de la venta de residuos sólidos (chatarra).
- Seguimiento del pago de proveedores y orientación a los mismos para enseñarles el proceso a seguir y hacer posible el cobro de sus pagos.
- Gestionar los documentos en IMARPE de los análisis que se realizan a las larvas.
- Asegurar que la importación de las larvas llegue en los tiempos indicados y gestionar su traslado al campo que lo ha requerido.

### 1.2.2. Propósito del puesto

La finalidad de suplir funciones de Jefatura como Asistente de Compras, enmarca una serie de objetivos a cumplir que superan en complejidad la responsabilidad asumida por los demás asistentes, tal es así que los objetivos a cumplir fueron una mezcla de Jefatura-Asistente, los cuales mencionaremos a continuación:

- Asegurar que el suministro de materiales por parte de los Asistentes de Compras a las áreas que lo requieran, sea óptimo y en el menor tiempo posible.
- Corroborar el cumplimiento de los pagos respectivos de acuerdo a las normas establecidas y/o contratos que existan en relación organización-proveedor (fechas de pago y créditos otorgados).
- Lograr el control total respecto a la venta de residuos sólidos (chatarra), para comunicar oportunamente al área de contabilidad sobre dichos ingresos.
- Conseguir buenas y duraderas relaciones con los proveedores, además de buscar los más eficientes para compras nuevas.
- Controlar la calidad de los productos suministrados que ingresan al almacén.
- Revisar los contratos constantemente y asegurar la actualización de los mismos.
- Asegurar que las importaciones de larva lleguen a tiempo (hora y día acordado para la siembra).
- Controlar que el stock de almacén no se agote, garantizando así, proporcionar productos cada vez que los trabajadores lo requieran.

Los objetivos antes mencionados, conllevaron a que el autor del presente trabajo asuma retos tales como:

- Mejorar la comunicación entre las áreas que forman parte de procesos como: compras – pagos, proveedor – Área de Compras, Área de Producción – Logística, entre otros.
- Optimizar tiempos para lograr que los pagos se otorguen según contrato y los pedidos lleguen máximo al segundo día de pedirlo o, en una semana en caso sea compra de otra ciudad.
- Mantener en orden el sitio de trabajo, a fin de obtener y mantener la buena relación entre compañeros.
- Obtener la mayor información para lograr la capacidad de dar solución rápida a cada situación que se presente.
- Proponer la reducción de tareas administrativas como eliminar el envío de los contratos por cada orden.

Transmitir conocimientos de procesos del Área de Compras a los Asistentes de Producción, ya que había un notorio desconocimiento de las actividades realizadas entre áreas.

### 1.2.3. Proceso objeto del informe

Al ser parte de la jefatura del Área de Compras, se pudo observar que había problemas de diferente índole, pero uno particularmente llamó la atención, ya que involucraba la falta a los contratos que se tenía con la mano de obra. Los diferentes proveedores de dicho servicio, presentaban sus quejas e incomodidades por la falta de pago, la cual debía ser semanal (según contrato) y se estaban dando cada 15 días o más.

Se decidió analizar más a detalle dicho problema y se encontró que el pago estaba dividido entre los diferentes asistentes de compras, por lo que cada uno enviaba sus pagos cuando lo creía conveniente, sin tomar en cuenta que este se debía realizar por semana, y que además debía ser verificado con la programación que semanalmente el Área de Producción alcanzaba al Jefe de Compras para poder proceder con el correcto pago.

Se realizó un flujograma (Ver Anexo 2) de la situación antes mencionada y se llegó a la conclusión de que el Área de Logística carecía de comunicación entre sus asistentes, el pago de mano de obra tenía poco control y los plazos no se cumplían según lo indicado en los contratos, lo cual generaba malestar en los proveedores y por ende las constantes quejas de los mismos.

Además, existía un retraso en el Área de Contabilidad al momento de ingresar las órdenes de compra que llegaban, puesto que carecían del conocimiento de tener que dar prioridad a los pagos relacionados con mano de obra, por ende, ingresaban por orden de llegada o como ellos creyeran conveniente.

El Área de Producción desconocía totalmente el proceso que se seguía para hacer posible el pago de mano de obra, por lo que brindaban mala información a los proveedores y finalmente ocasionaba que las quejas incrementen por tener un concepto errónea de creer que el proceso para el pago era más sencillo y sin tiempos de espera entre una y otra área.

Se realizó un nuevo flujograma (ver Anexo 3) para dar solución al problema en mención, en este se propuso que dichos pagos se centraran en un Asistente de Compras para garantizar el control y asumir responsabilidades ante cualquier error a partir de la fecha. Además, se sugirió organizar una reunión con los Asistentes de Producción para enseñarles el proceso que se llevaba a cabo por cada orden emitida y determinar obligaciones como mandar la información de los servicios requeridos en la semana al asistente encargado con copia al jefe de compras, de esta manera se podría controlar el monto facturado directamente y sin retrasos.

Por otra parte, se estableció que los días de entrega de facturas serían sólo sábados y lunes, lo cual se informó a los proveedores y de esta manera sería posible que el Asistente de Compras procese las órdenes de servicio y puedan ser pagadas la semana en cuestión. También se coordinó con los jefes de campo, para que den autorización respecto a la salida del campo a los proveedores para que estos puedan hacer entrega de sus facturas los días mencionados.

#### **1.2.4. Resultados logrados**

Una vez iniciado el plan de mejora para el pago de mano de obra, se hicieron notorios cambios como:

- Gestión de plazos, lo que conlleva a tener proveedores satisfechos por obtener sus pagos a tiempo.
- Mayor control respecto a la facturación presentada por los proveedores de mano de obra.
- Distribución de funciones entre las áreas involucradas en el proceso, logrando resultados óptimos.
- Incremento en la comunicación entre las Áreas de Producción, Logística y Contabilidad.
- Los pagos de mano de obra se convirtieron en una prioridad a atender por cada área, ya que es una actividad que forma parte del giro del negocio y no podía ser desatendida.
- Incremento en el conocimiento adquirido por los Asistentes de Producción respecto a las actividades desarrolladas, posterior a la cosecha de langostino.
- Trabajadores motivados, ya que se distribuyó las funciones adecuada y equitativamente.
- Mejora en el clima laboral.

## Capítulo 2

### Fundamentación

#### 2.1. Teoría y práctica en el desempeño profesional

Para entender el problema citado en la organización objeto de estudio, se hizo necesario entender básicamente ¿Qué es un proceso? y ¿Por qué es necesario su gestión?, según Bravo (2006, p. 22) “la gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes”.

Además, el autor agrega que, La gestión de procesos con base en la visión sistémica apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las variables clave, por ejemplo, tiempo, calidad y costo. Aporta conceptos y técnicas, tales como integralidad, compensadores de complejidad, teoría del caos y mejoramiento continuo, destinados a concebir formas novedosas de cómo hacer los procesos. Ayuda a identificar, medir, describir y relacionar los procesos, luego abre un abanico de posibilidades de acción sobre ellos: describir, mejorar, comparar o rediseñar, entre otras. Considera vital la administración del cambio, la responsabilidad social, el análisis de riesgos y un enfoque integrador entre estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología.

Bajo este criterio, se identificaron las actividades del proceso que daban como resultado el pago de mano de obra, estos son: entrega de facturas por parte del proveedor al Área de Compras, el Asistente de Producción daba a conocer las actividades llevadas a cabo por semana respecto a cosecha y siembra de langostinos al Asistente de Compras, este debía verificar y generar las órdenes de compra que posteriormente eran enviadas al área de contabilidad para que sean ingresadas al sistema y hacer posible su pago.

Tomando en cuenta que la información antes mencionada es válida y tomada en tiempo real, se genera la necesidad de orientar a los involucrados para asegurar la comprensión del proceso y además resaltar la importancia que tiene para la organización, ya que el pago de mano de obra es el proceso clave para que el giro del negocio sea posible.

Entendido el flujo que se debe llevar para asegurar el pago a los proveedores y habiendo capacitado al personal involucrado, se determina los días para: entrega de

facturas, generación de órdenes de servicio, envío de las mismas a contabilidad y su ingreso al sistema para generar los cheques o transferencias, según el banco con el que trabajen los proveedores.

## **2.2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos**

En primer lugar, de los reclamos continuos por parte de los proveedores de mano de obra, se decidió obtener una visión general de cómo funciona la organización y se identificó cuáles eran las actividades que formaban parte de dicho proceso; una vez entendido esto, se detectó de dónde radicaba el problema para que dicho pago no se esté realizando de acuerdo a los plazos establecidos en el contrato.

En segundo lugar, se hizo una reunión, en donde debían participar todos los Asistentes de Producción, junto a su jefe y el Asistente de Compras (el autor del presente trabajo), de tal manera que todos los colaboradores entiendan el proceso y puedan ayudar a transmitir este conocimiento a los proveedores, ya que eran ellos quienes tenían trato directo con los proveedores; además se coordinaron los plazos a seguir para que el pago se regule lo antes posible y se logre estar al día y empezar a ver resultados.

Como tercer punto, una vez coordinado los plazos entre las áreas más críticas en este proceso, se dio a conocer a contabilidad que a partir de la fecha se debía poner como prioridad ingresar lo antes posible aquellos pagos que tuviesen relación con mano de obra (ya sean pendientes o que llegasen en el día), de tal manera que puedan ser abonados lo antes posible.

Habiendo puesto en conocimiento lo antes mencionado, se coordinó con los proveedores que para hacer posible su pago semanal, ellos debían entregar sus facturas dos días de la semana (sábados y lunes), para que el Asistente de Compras encargado se le haga posible realizar proceso que se había propuesto (Ver Anexo 2); y adicional a ello, informar a los Jefes de Campo para que faciliten los permisos necesarios para los proveedores y puedan salir de campo a entregar sus facturas los días antes mencionado.

Finalmente se considera que, para mantener este proceso, es necesario analizarlo, compararlo y describirlo cada cierto tiempo y preguntarse si aún se obtiene resultados eficaces, o si por el contrario, es necesario rediseñar dicho flujo para mantener un enfoque integrador, que permita adaptarnos en el tiempo y a los cambios continuos que se dan cada vez más constantes, logrando la satisfacción constante de los trabajadores, clientes y proveedores.

## **Capítulo 3**

### **Aporte y desarrollo de experiencias**

#### **3.1. Aportes**

¿Qué espera el jefe de un trabajador? Es una de las preguntas que muchas personas se hacen al ingresar a una organización; la iniciativa, trabajar bajo presión y cómo adaptarse a los cambios para asumir nuevos retos son parte de las características que se deben asumir para poder ser competitivos y aportar positivamente a la organización.

Al ingresar a la empresa como asistente de compras, el autor de este trabajo esperaba no sólo aprender sino también dar la iniciativa para poder aportar los conocimientos adquiridos recientemente en la universidad; ser parte de la jefatura de hecho, involucró tener acceso a las herramientas para analizar el área con más facilidad, las quejas de los proveedores por sus pagos, por ejemplo, fue una de las razones que darían inicio al interés por buscar soluciones.

El planteamiento para resolver el problema en cuestión fue siguiendo ciertos pasos, los cuales ayudarían a entender el origen que lo causaba; estos pasos representan el criterio que tuvo el autor para intentar explicar el problema y plantear posibles soluciones:

#### **1. Identificar el problema**

La solución de problemas inicia reconociendo que realmente existe una situación que debe ser atendida, por lo que se nombrará el problema del presente trabajo como: Incumplimiento del pago de servicios (mano de obra) en los plazos establecidos.

#### **2. Describir el problema**

Los pagos que debían generarse semanalmente, no se estaban dando, lo que conllevaba a una falta en el contrato establecido con los proveedores, quienes se quejaban constantemente por la falta de dichos pagos.

#### **3. Analizar la causa:**

¿Qué generaba que estos pagos no se realicen? Existen muchos factores, la falta de compromiso por parte de los Asistentes de Compras al no atender a tiempo la facturación que se les entregaba, es de hecho, el más importante ya que es dónde se da

inicio al proceso para hacer posible un pago (la creación de la orden de servicio); el desconocimiento por parte de los Asistentes de Contabilidad de dar prioridad a aquellos pagos, ya que ingresaban las facturas de acuerdo al orden de llegada; y la falta de interés por parte del Jefe de Compras a los reclamos constantes de los proveedores.

#### **4. Posibles soluciones**

La solución al problema debía ser de forma inmediata, ya que se requiere de mano de obra a diario en los campos de producción, por lo que el autor del presente trabajo sólo propuso 2 soluciones: la primera fue que, el Gerente General de la empresa se reúna con los Jefes involucrados en el proceso para darles a conocer el problema y explicarles la importancia de atender el pago en los tiempos establecidos; y la segunda fue que, el autor junto al Jefe de Producción se encargaran de orientar al personal que lo requiera para hacer posible el entendimiento del proceso y la prioridad que debía tener.

#### **5. Toma de decisión**

La decisión era clara, ya que la primera opción involucraba tiempo y era algo que no se podía perder más; se optó por la segunda alternativa y se desarrolló lo antes mencionado en las acciones, es decir, la reunión con los Asistentes de Producción, informar a Contabilidad, entre otros.

#### **6. Plan de acción**

Como todo plan de acción, se debe detallar quién lo llevará a cabo y cómo lo hará. El autor del presente trabajo junto al Jefe de Compras, capacitarían a los Asistentes de Producción para que entiendan qué tan importante es que generen sus solicitudes de pedido con tiempo y lleven el control sobre siembra y cosecha de langostinos. Además, el Jefe de Compras, daría indicaciones a las diferentes áreas para que el autor pueda explicarles los cambios y entiendan la cadena que a partir de la fecha debía generar resultados positivos.

### **3.2. Desarrollo de experiencias**

Las experiencias vividas por el autor en la organización, fueron sin duda, positivas para su desarrollo profesional, ya que pudo liderar equipos de trabajo, logrando resultados óptimos y beneficiosos para la empresa. Además de relacionarse con altos mandos, quienes le transmitieron conocimientos. Las reacciones de los diferentes trabajadores fueron positivas y negativas, ya que algunos se rehusaban al cambio y otros vieron la oportunidad de aportar ideas para ser parte del cambio, por ejemplo, los Analistas de Costos propusieron generar las órdenes de compra o servicios, introduciendo el centro de costos, ya que eran los Asistentes de Compras quienes atendían los pedidos y sabían qué área estaba requiriendo dicha compra; por lo que ofrecieron su absoluta disposición en caso de que un Asistente de Compras solicitara el centro de costos, ellos pudiesen brindar la información.

Se ejercieron, además, diversos roles, por ejemplo: ser jefe y asistente a la vez, brindar ayuda e información, entre otras cosas que conllevan a la satisfacción total como profesional, ya que se siente que el aporte brindado genera resultados realmente positivos para una organización tan grande, además de los halagos por parte de los jefes y el ver la satisfacción de aquellos proveedores que empezaron a recibir sus pagos semana a semana.



## Conclusiones

- La organización está logrando ser reconocida como la mayor productora de langostinos, lo cual se relaciona directamente con su visión.
- Cuenta con un organigrama, el cual se encuentra desactualizado y no refleja los puestos ni las funciones que realmente existen, es decir, el diseño no se ajusta a sus necesidades.
- Cumple con gran parte de su misión, ya que ha hecho investigaciones sobre el virus de la mancha blanca y su creciente producción a lo largo de los años para lograr ser reconocida; pero los trabajadores no están satisfechos y esto se debe a la mala distribución de sus funciones, sueldos bajos, entre otros.
- El Manual de Organización y Funciones, al igual que el organigrama, se encuentra desactualizado, ya que las funciones que se detallan no son las que actualmente se desarrollan.
- La empresa contaba con un notable problema, la falta a los contratos en relación al pago de mano de obra semanal.
- Se requiere de personal más capacitado para cubrir funciones de Jefatura.
- La integración hacia adelante fue una de las decisiones estratégicas más acertadas que ha tenido la organización.
- Los proveedores se encuentran altamente insatisfechos, puesto que no se cumplen los plazos establecidos para sus pagos y no reciben la información adecuada sobre cómo cobrar.
- Existe poca comunicación entre trabajadores y áreas, lo que genera un retraso en muchas actividades.
- La organización no invierte en capacitar a su personal, lo cual genera que trabajen cada uno a su ritmo y como lo crea conveniente.



## **Recomendaciones**

- Actualización de su Manual de Organización y Funciones, necesario para definir puestos que se adapten a las necesidades actuales de la organización y asegurar que las funciones sean equitativas entre trabajadores, de esa manera no sentirán que unos trabajan más que otros.
- Invertir en capacitación al personal, ya sean los contratados o los que ingresen recientemente, para asegurarse de que cumplan las funciones que se les otorgue y se requiera por cada puesto.
- Reclutar gente con talento, que entienda la situación de la compañía, cómo funciona y ante situaciones difíciles, sume con iniciativa e ideas para solucionar problemas.
- Orientar a los proveedores sobre sus pagos, es decir, cómo la organización procede para realizar el pago de sus compras y qué debe hacer el proveedor para cobrar.
- Promover la comunicación entre los trabajadores y áreas, ya que es importante para no retrasar las actividades diarias.
- El grado de relación entre Jefe-Asistente no debe confundirse con la amistad que pueda existir entre ellos fuera de la oficina.



## Bibliografía

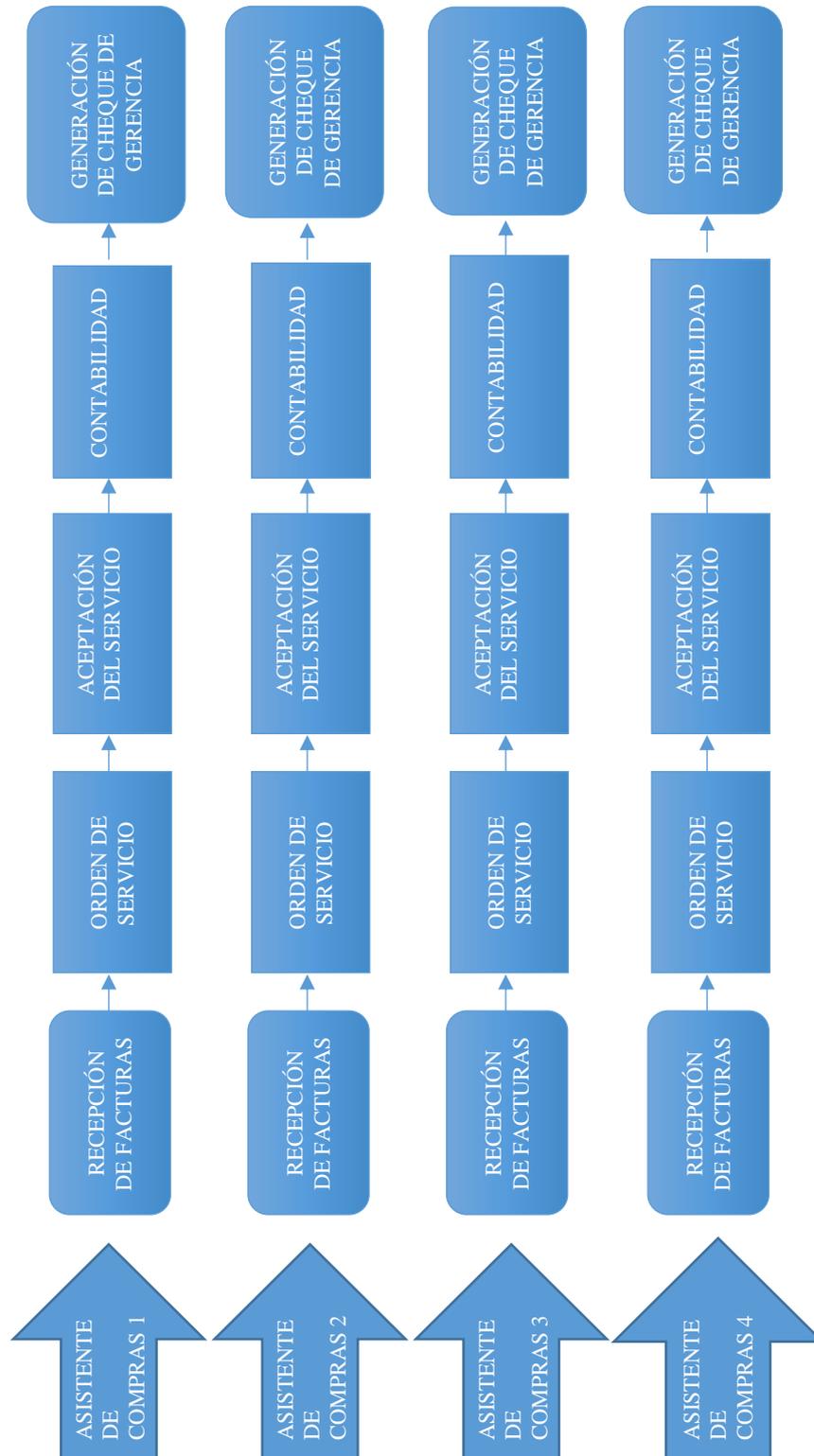
- Camposol. (22 de 08 de 2018). *Camposol*. Obtenido de <https://www.camposol.com.pe/prensa/noticias/notas-de-prensa/la-era-de-los-superfoods.html>
- Carrasco, J. B. (2008). *Gestión de Procesos (Con Responsabilidad Social)*. Santiago de Chile.
- Datos Perú. (25 de 07 de 2018). *DATOS PERÚ*. Obtenido de <https://www.datosperu.org/empresa-marinazul-sa-20513632569.php>
- Flipsnack. (20 de 08 de 2018). *Flipsnack*. Obtenido de <https://www.flipsnack.com/ConsultusHR/mof-marinazul-sa-fzt3g3ll.html>
- Innovate Perú. (20 de 08 de 2018). *Innovate Perú*. Obtenido de <https://innovateperu.gob.pe/quienes-somos/proyectos-financiados/item/1061-langostinos-inmunes>
- Mallar, M. Á. (22 de 07 de 2018). *Scielo*. Obtenido de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082010000100004](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004)
- Marinazul S.A. (08 de 08 de 2018). *Linkedin*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/in/marinazul-s-a-grupo-dyc-1581b8b5/>



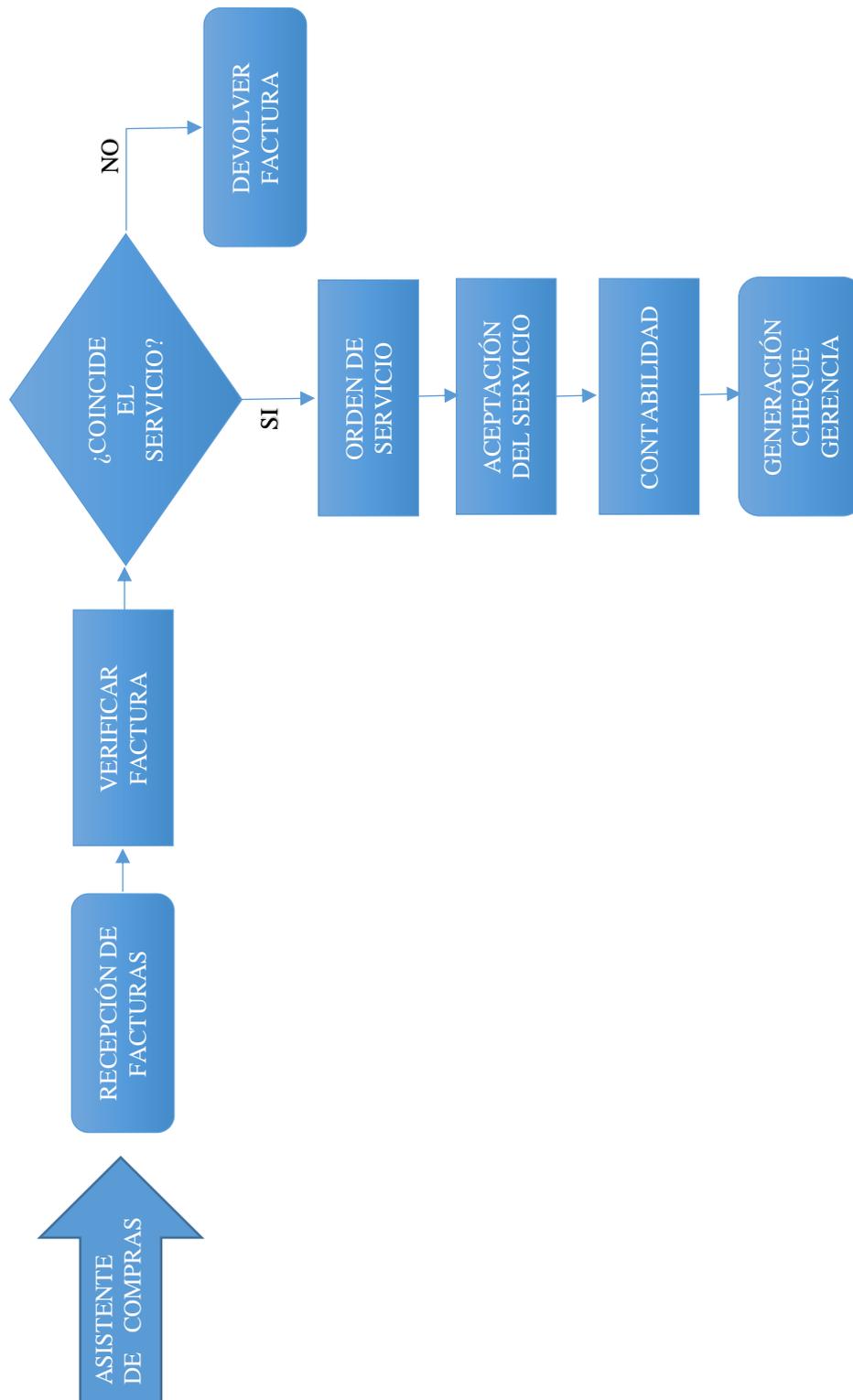
## **Apéndices**



## Apéndice 1. Flujograma de la situación actual de la empresa



Fuente: Elaboración propia

**Apéndice 2 Flujograma propuesto para la solución del problema**

Fuente: Elaboración propia